

Ist Wissensarbeit regulierbar? Arbeitsregulation und Arbeitsbeziehungen am Beispiel der IT-Branche

Töpsch, Karin; Menez, Raphael; Malanowski, Norbert

Veröffentlichungsversion / Published Version
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
Rainer Hampp Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Töpsch, K., Menez, R., & Malanowski, N. (2001). Ist Wissensarbeit regulierbar? Arbeitsregulation und Arbeitsbeziehungen am Beispiel der IT-Branche. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 8(3), 306-332. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-345406>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public. By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Karin Töpsch, Raphael Menez, Norbert Malanowski*

Ist Wissensarbeit regulierbar? Arbeitsregulation und Arbeitsbeziehungen am Beispiel der IT-Branche**

In einer zunehmend informatisierten Arbeitswelt steigt die Bedeutung wissensbasierter Arbeit und ergebnisorientierter Koordinations- und Steuerungsformen. Dabei wird deutlich, dass die Regulierungs- und Interessenvertretungsmechanismen der Industriegesellschaft, die v.a. auf die Funktionslogik industriell-tayloristischer Arbeitsorganisation und die Schutzbedarfe des industriellen Arbeitnehmers abstellten, nicht mehr ausreichen. Auf der Basis empirischer Untersuchungen in der IT-Branche wird dargestellt, welche neuen Formen der Arbeitsregulation sich herausbilden, wie diese systematisch darstellbar sind und welche Problemwahrnehmungen bzw. Strategien die Akteure der industriellen Beziehungen, hier insbesondere die Gewerkschaften ver.di und IG Metall, entwickeln, um neue Zielgruppen und Organisationsdomänen zu erschließen.

Can scientific work be regulated?

Regulation and industrial relations in the IT sector

Working life is increasingly influenced by the growing importance of knowledge-based work and results-oriented forms of control and coordination. Consequently, the systems of work regulation and interest representation, which developed in industrialized societies and were mostly designed to meet the representative and protective needs of industrial workers, no longer seem adequate. Based on empirical research in the German IT-industry, we describe the new types of work regulation emerging in this sector and try to present them systematically. In addition, we show how the industrial relations actors, notably the trade unions ver.di and IG Metall, view the organizational problems they face in the present situation and what kind of strategies they are developing to meet the demands of new target groups.

* Dr. Karin Töpsch, Jg. 1964, wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Akademie für Technikfolgenabschätzung, Industriestr. 5, D-70565 Stuttgart, email: karin.toepsch@ta-akademie.de. Arbeitsschwerpunkte: Industriesoziologie, Regionale Innovationsregime, Industrielle Beziehungen.

Raphael Menez, Jg. 1970, Soziologe M.A., wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Akademie für Technikfolgenabschätzung, Industriestr. 5, D-70565 Stuttgart, email: raphael.menez@ta-akademie.de.

Arbeitsschwerpunkte: Industrielle Beziehungen, Digitale Ökonomie.

Dr. Norbert Malanowski, Jg. 1960, wissenschaftlicher Mitarbeiter im VDI-Technologiezentrum, Teamkoordinator für Innovations- und Technikanalyse (ITA) und Arbeitsforschung, Abteilung Zukünftige Technologien, Graf-Recke-Str. 84, D-40239 Düsseldorf, email: malanowski@vdi.de.

Arbeitsschwerpunkte: Technikfolgenabschätzung, Innovationspolitik, Industrielle Beziehungen.

** Artikel eingegangen und akzeptiert: 20.6.2001

1. Einführung

Mit der Debatte um die entstehende Wissensgesellschaft stellt sich auch die Frage nach der Regulation von Arbeit in wissensintensiven Unternehmen und Arbeitskontexten neu. Wenngleich über das, was „Wissensarbeit“ eigentlich von anderen Arbeitsformen unterscheidet, noch relativ große Uneinigkeit herrscht, wird in Bezug auf die entsprechenden Organisations- und Regulationsanforderungen gern die Annahme vertreten, Wissensarbeit sei in hohem Maße „*regulationssperrig*“. Dies wird meist mit dem Hinweis begründet, Wissensarbeit stelle eine neue Qualität des Arbeitens dar und sei somit mit den Regulierungs- und Institutionensystemen der Industriegesellschaft größtenteils inkompatibel. Zum Beispiel sei Wissensarbeit so beschaffen, dass sie sich nicht nur jeder Form von räumlicher oder zeitlicher Bindung entziehe, sondern auch den Grenzen nationaler Regulierung, weil ein wachsender Anteil von Arbeit digital disponibel und damit transportabel geworden sei, also dorthin ausgelagert werden könne, wo sich aus Unternehmenssicht eine optimale Kosten-Nutzen-Relation ergibt (Willke 1998: 366).

Klassen- und schichtsoziologisch angelegte Analysen, die von der Herausbildung einer gesellschaftlich dominierenden Schicht von „knowledge workers“ ausgehen (Bell 1985, Drucker 1994) bzw. die Ablösung der „blue collar workers“ durch das moderne „Kognitariat“ prognostizieren, bleiben deskriptiv und können letztlich außer dem Merkmal der zunehmenden Wissensbasierung keine trennscharfe Unterscheidung zu bisherigen Tätigkeiten und Arbeitsformen herstellen. In Gegensatz zu der Hypothese, dass sich mit den Wissensarbeitern eine neue gesellschaftliche Elite von technischen Fachkräften bzw. „Symbolanalytikern“ (Reich 1992) herausbildet, die die Industriearbeiterschaft ablöst, kann die Wissensbasierung moderner Gesellschaften auch quer zu den Grenzen gesellschaftlicher Funktionssysteme gedacht werden (Heidenreich 1999: 8). Damit wäre ein grundlegender Wandel von Arbeits- und Koordinationsformen auf allen Qualifikations- und Hierarchieebenen, im Dienstleistungs- ebenso wie im Produktionssektor verbunden. Die *differentia specifica* der Arbeit in der Wissensgesellschaft wäre dann nicht der kontinuierliche Anstieg des Bildungsniveaus bei den Beschäftigten oder etwa eine zunehmende Durchdringung der Arbeitswelt mit computergestützten Arbeitsmitteln (Dostal 2000). Wichtiger wäre vielmehr, dass in immer mehr Tätigkeitsfeldern hierarchische Koordinationsweisen durch diskursive bzw. ergebnisbezogene Steuerungsformen abgelöst werden, weil in immer stärkerem Maße die Performanz und Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen von der – über Fach- und extrafunktionale Qualifikationen vermittelten – *Fähigkeit* ihrer Mitarbeiter abhängt, zu komplexen Problemlösungen beizutragen, wozu nicht zuletzt auch ein eigenverantwortlicher Umgang mit Ressourcen gehört. Dieses Kriterium hebt im Grunde bereits Robert Reich (1992) hervor, wenn er darauf hinweist, dass sich die *symbol analysts* (Symbolanalytiker) insbesondere durch die Fähigkeit zu innovativen Problemlösungen auszeichnen:

„Symbolic analysts solve, identify, and broker problems by manipulating symbols. They simplify reality into abstract images that can be rearranged, juggled, experimented with,

communicated to other specialists and then eventually transformed back into reality.” (Reich 1992: 178)

Grundsätzlich lassen sich zwei verschiedene Modi der Organisation von Arbeit unterscheiden: *Ausführung* einerseits und *Problemlösung* andererseits (vgl. Braczyk 2001). Eine Reihe von Fallstudien, die wir im Rahmen eines DFG-Projekts¹ in Unternehmen der IT-Branche durchgeführt haben, legt den Schluss nahe, dass in wissensintensiven Unternehmen vorwiegend – wenn auch nicht ausschließlich – Koordinationsmechanismen zum Einsatz kommen, die wesentlich auf den Organisationsmodus der „Problemlösung“ abstellen. Wir bezeichnen diese als *diskursive bzw. ergebnisbezogene Koordinations- und Steuerungsformen* (Braczyk et al. 2000).

Bezogen auf die Praxis der Organisationsgestaltung bedeutet dies, dass in wissensintensiven Unternehmen – also solchen Unternehmen, deren Performanz und Wettbewerbsstärke hauptsächlich auf „intelligenten“, wissensintensiven Produkten und Dienstleistungen beruht – die Steuerung über Anweisungen stark in den Hintergrund tritt. Statt dessen greifen diese Unternehmen auf Praktiken wie die projektförmige Arbeitsorganisation zurück – meist mit starkem Kunden- und Dienstleistungsbezug – und machen insbesondere die Steuerung über Zielvereinbarungen zum wichtigen Koordinationsinstrument. Damit geht in der Regel eine flache hierarchische Führungsstruktur einher, ausgesprochene Linienkarrieren sind eher selten, da es die klassischen Aufstiegspositionen nicht mehr gibt.

Die zunehmende Bedeutung von Problemlösungsfähigkeiten wird tatsächlich am deutlichsten in jenen Arbeitskontexten, die die meisten Autoren mit „Wissensarbeit“ assoziieren, also in hochqualifizierten Tätigkeitsfeldern, die meist akademische Qualifikationen, immer aber eine hohe individuelle Spezialisierung und/oder technische Expertise bzw. Managementwissen voraussetzen. Damit korrespondieren in der Regel diskursive bzw. ergebnisbezogene Koordinationsformen, die auf die Eigen- und Ergebnisverantwortung der Mitarbeiter rekurrieren. Diese gewinnen übrigens, so weit sich das bisher beobachten lässt, in allen Wirtschaftssektoren und Tätigkeitsbereichen, mithin nicht nur im Dienstleistungs-, sondern auch im produzierenden Sektor, an Bedeutung (Braczyk/Schienstock 1996; Minssen 1999; Weber et al. 1999). Projektförmige Arbeitsorganisation und Zielvereinbarungssysteme sind die Instrumente dieser neuen Koordinierungsweisen, die wir später noch näher erläutern werden.

Die IT-Branche bietet sich insofern als Untersuchungsfeld an, als wohl in kaum einer anderen Branche die Spannungen zwischen alten und neuen Ordnungsprinzipien so deutlich zu Tage treten. Wir gehen bei unseren Überlegungen von einer Interdependenz zwischen der Organisation und Regulation von Arbeit aus, genauer gesagt, von wechselseitigen Beeinflussungen zwischen der Koordination und Steuerung von Arbeitsprozessen und ihrer Regulierung. Teilweise noch mit den Instrumentarien und nach der Logik großer Unternehmen der Industriegesellschaft reguliert, finden sich in den der Informationsbranche zugehörigen Unternehmen mittlerweile in starker Aus-

¹ „Wandel der Arbeit durch neue Regimes der Koordination und Steuerung“, Förderung durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft, Laufzeit 1996 – 1999.

prägung Koordinations- und Steuerungsmechanismen, die mit hierarchischer Koordination tayloristisch-industrieller Unternehmensordnungen nicht mehr viel gemein haben. Mit dem Erstarken der so genannten New Economy und der zunehmenden Anzahl junger Unternehmen, die mit intelligenten Produkten und Dienstleistungen Erfolgsgeschichten schreiben, rückt zudem ein neuartiger Regulationstypus ins Blickfeld, der mittlerweile auch in der Wirtschaftspresse große Beachtung findet, aus der Perspektive gewerkschaftlicher Organisationsinteressen aber eher Anlass zur Sorge gibt. Insbesondere die „jungen“ Unternehmen der IT-Branche – diese Charakterisierung meint sowohl den Gründungszeitpunkt als auch das Durchschnittsalter der Mitarbeiter – bilden Arbeits- und Organisationsformen aus, in denen ergebnisbezogene Koordinations- und Steuerungsmechanismen dominieren, wobei zugleich auf kollektive Regulationsinstrumente und eine institutionalisierte Interessenvertretung fast vollständig verzichtet wird.

2. Beschäftigung und Regulationsstrukturen in der IT-Branche

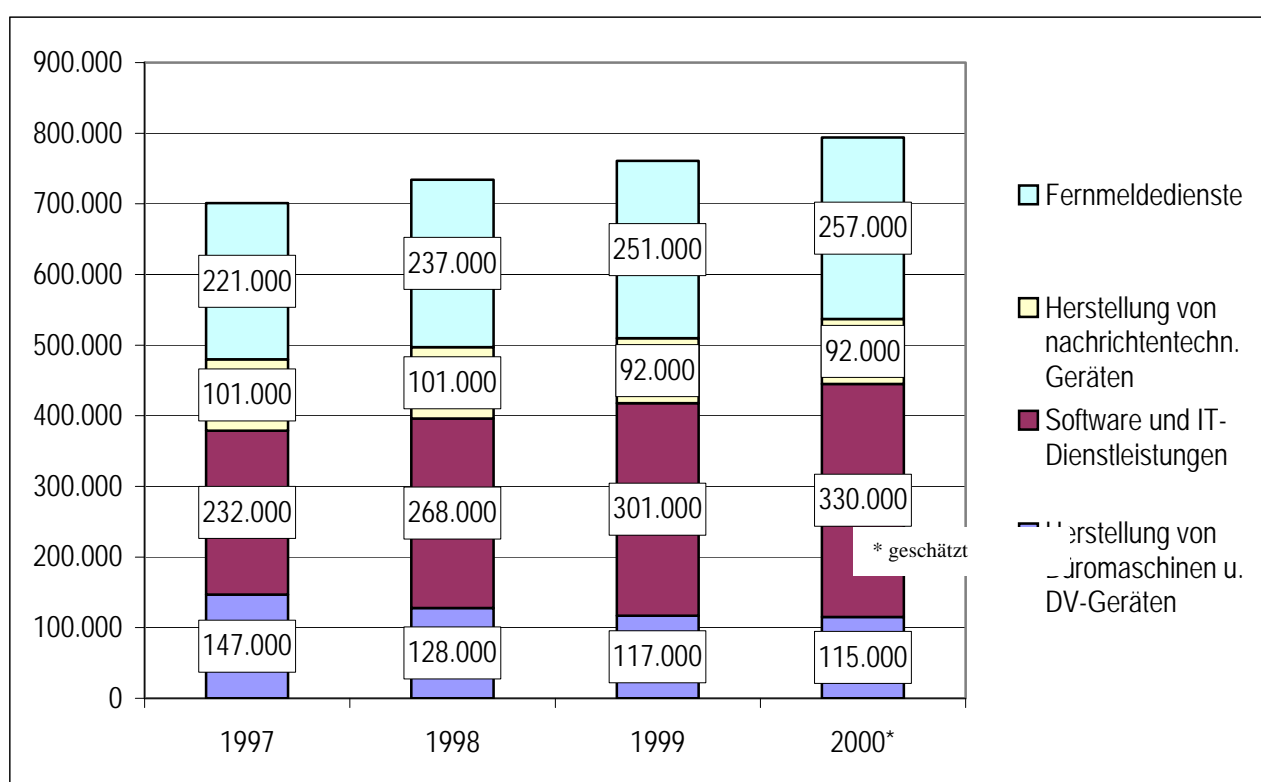
Die Bedingungen der Organisation und Regulation von Arbeit im IT-Bereich können als bislang nicht systematisch erforscht gelten – die IT-Branche gehört bisher nicht zu den von Industrie- und Betriebssoziologen favorisierten Wirtschaftszweigen. Das hängt möglicherweise mit der noch relativ kurzen Geschichte der sich dynamisch entwickelnden „jungen“ Branchen zusammen, zu denen der Informations- und Kommunikationssektor gehört. Möglicherweise ist die Forschungslücke in Bezug auf den IT-Sektor aber auch auf den Umstand zurückzuführen, dass eine klare Abgrenzung von IT-Unternehmen mit methodischen Problemen verbunden ist. Die Informationstechnik ist eine Querschnittstechnologie, die in fast allen Branchen nicht nur Anwendung findet, sondern auch – an die jeweiligen Erfordernisse angepasst – weiterentwickelt wird. In der Konsequenz heißt dies nicht nur, dass IT-Fachkräfte in den unterschiedlichsten Wirtschaftszweigen beschäftigt sind, es bedeutet zudem, dass durchaus auch Unternehmen, die nicht der IT-Branche im engeren Sinne angehören, etwa in IT-Berufen ausbilden oder einen entsprechenden Fachkräftebedarf artikulieren (vgl. Schmid et al. 2000).

Entsprechend ist die IT-Branche als solche in keiner Wirtschaftssystematik verzeichnet, sondern nur durch eine Bündelung verschiedener Wirtschaftszweige (re)konstruierbar. Damit sind erhebliche methodische Probleme verknüpft (vgl. RWI 2000). Der „IT-Sektor“ umfasst in einer engen Definition die Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten und -einrichtungen, Rundfunk- und Nachrichtentechnik, Fernmeldedienste, Datenverarbeitung inklusive Entwicklung und Beratung. Weiter gefasste Definitionen beziehen den Medien- und Kommunikationsbereich mit ein, also das Verlags- und Druckgewerbe (Printmedien), die Vervielfältigung von Ton-, Daten- und Bildträgern, Werbung, Film- und Hörfunk etc.² Dennoch von einer Branche zu sprechen, rechtfertigt sich aufgrund des Selbstverständnisses der Unternehmen, die

² Vgl. zu verschiedenen Abgrenzungsvorschlägen u.a. Medien- und Filmgesellschaft Baden-Württemberg 2000; Seufert 2000; Nordhause-Janz/Rehfeld 1999.

sich wegen ihrer Produkte oder Dienstleistungen selbst der IT- bzw. der ITK-Branche (Informationstechnik, Telekommunikation) zurechnen. Die Herausbildung einer Branchenidentität wird bspw. auch in der Gründung des Bundesverbands für Informationswirtschaft, Telekommunikation und Neue Medien (BITKOM) im November 1999 deutlich, dessen 1.250 Mitglieder im Jahr 2000 einen Umsatz von mehr als 230 Mrd. DM erwirtschafteten und mehr als 700.000 Mitarbeiter beschäftigten. Folgt man der Branchendefinition von BITKOM, die vor allem die Bereiche Telekommunikation und Informationstechnik umfasst, so waren 1999 in der ITK-Branche in Deutschland 794.000 Menschen beschäftigt (vgl. Abb. 1).

Abb. 1: Beschäftigte in der ITK-Branche 1997 - 2000
(Quelle: BITKOM 2001)

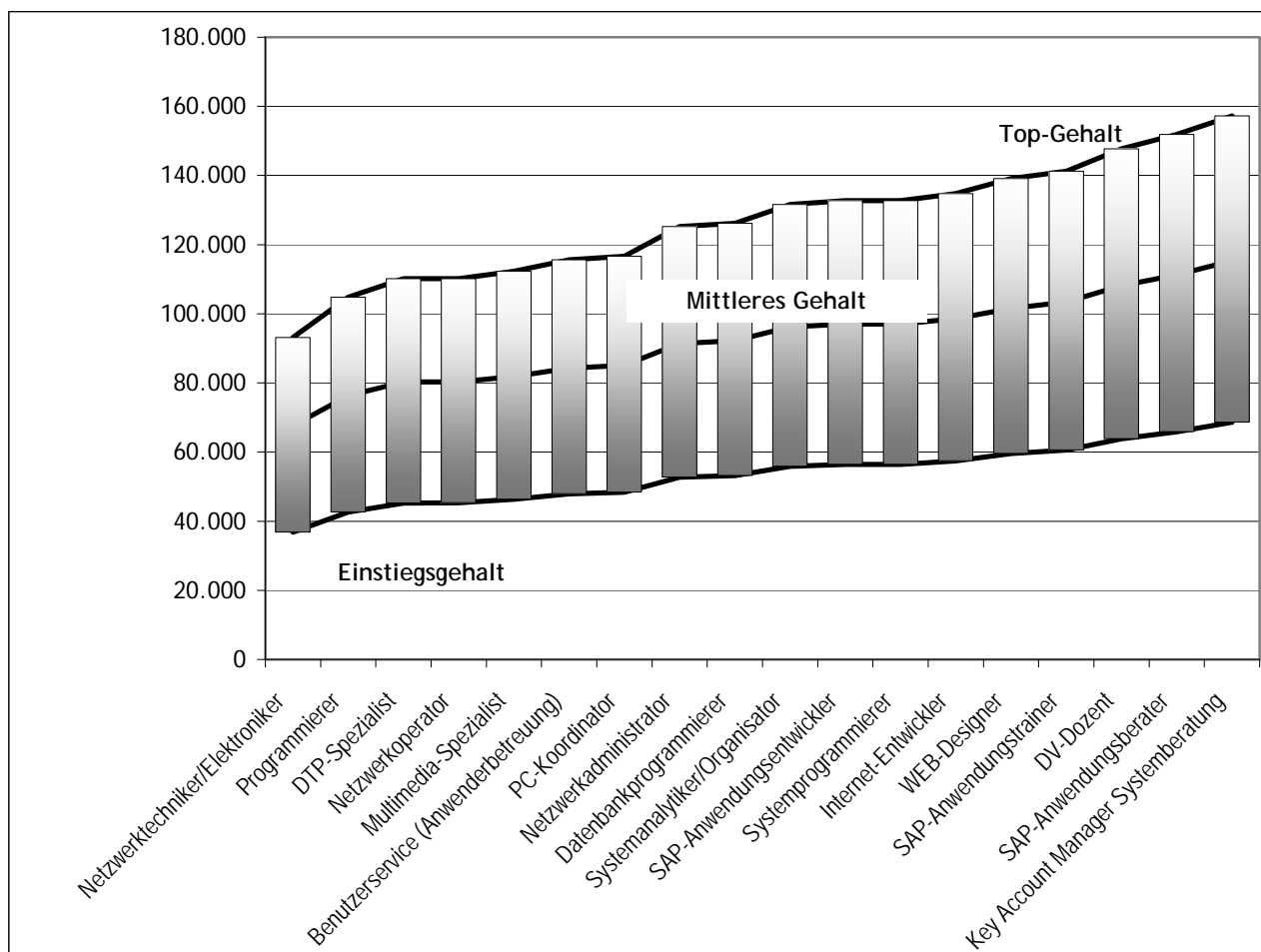


Die *Regulationsstrukturen* im Informations- und Kommunikationssektor sind äußerst heterogen (vgl. Bispinck/Trautwein-Kalms 1997; Wagner/Schild 1999 sowie Baukrowitz/Boes 1999). Sie reichen vom kollektiv regulierten Unternehmen mit historisch gewachsenen Tarifbeziehungen über Unternehmen mit modernen tariflichen Regelungen, ausgehandelt zwischen Management und Betriebsrat, bis hin zu New Economy-Unternehmen mit mittlerweile beachtlichen Umsatz- und Beschäftigtenzahlen, in denen nach wie vor keine Annäherung an das System der dualen Interessenvertretung, sei es durch eine betriebliche Interessenvertretung oder die Mitgliedschaft in einem Arbeitgeberverband, zu beobachten ist.

Auch die Beschäftigungsbedingungen innerhalb des IT-Sektors variieren stark – je nach Größe, Geschäftsbereichen und Produkten des Unternehmens, den Einsatzbereichen und Tätigkeitsfeldern der Mitarbeiter sowie nicht zuletzt in Abhängigkeit von

der individuellen beruflichen Qualifikation und dem daraus resultierenden Marktwert. Hinweise auf die Heterogenität von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen im IT-Bereich, die aktuell durch die Fachkräfteknappheit auf den einschlägigen Arbeitsmarktsegmenten (Informatiker, Ingenieure, IT-Fachkräfte) etwas überlagert wird, sind etwa die Vielzahl von Tätigkeitsbezeichnungen, eine Folge der noch geringen Formalisierung von Aus- und Weiterbildung im Bereich der IT- und Multimediaberufe (Littig 2000), oder die starke Einkommensdifferenzierung sowohl zwischen Einstiegs- und Topmanagementgehältern als auch zwischen verschiedenen Tätigkeiten bzw. Berufen im IT-Bereich, die sich in ersten Gehaltsanalysen erkennen lässt (vgl. Abb. 2).³

Abb. 2: Gehaltsspannen in IT-Berufen und -tätigkeiten (Jahresgehälter in DM)
(Quelle: r&p management consulting Deutschland AG, 11/2000)



³

Der von der IG Metall in der ersten Ausgabe ihres IT-Magazins vorgelegte Entgeltvergleich für Beschäftigte der IT-Industrie scheint auf den ersten Blick für alle „IT-Job-Familien“ niedrigere Gehaltsniveaus zu ermitteln, bezieht sich aber ausdrücklich auf eine fiktive 35-Stunden-Woche, das heißt, die Einkommen wurden auf der Basis einer Wochenarbeitszeit von 35 Stunden berechnet, bei einer 40-Stunden-Arbeitswoche wären entsprechend fast 15 % auf das Einkommen aufzuschlagen (vgl. IG Metall 2000).

Ein wesentliches Problem in der gegenwärtigen Diskussion um die Regulation von Arbeit im IT-Bereich liegt darin, dass empirische Beobachtungen nicht oder nicht systematisch einzelnen Regulationstypen zugeordnet werden. Dies liegt vor allem auch daran, dass es bis auf wenige Ausnahmen (Baukrowitz/Boes 1999 und 2000, Trautwein-Kalms 1991 und 1995) an empirischen Untersuchungen mangelt, die sich gezielt mit der Frage der Arbeitsregulation im IT-Sektor befassen. Wir gehen von der These aus, dass hier zwischen verschiedenen Typen der Arbeitsregulation und der Arbeitsbeziehungen analytisch zu unterscheiden ist, vor allem, wenn Antworten auf die Frage gefunden werden sollen, wie es um den Organisationsbedarf bei Unternehmen und Beschäftigten und die Organisationsfähigkeit kollektiver Akteure in diesem Bereich bestellt ist.

Wir wollen im Folgenden versuchen, verschiedene Formen der Arbeitsregulation in Unternehmen der IT-Branche zu unterscheiden. Dies geschieht auf der Basis eigener Untersuchungen, die wir in 14 baden-württembergischen IT-Unternehmen durchgeführt haben. In der empirischen Illustration konzentrieren wir uns auf den bislang nur in Ansätzen erforschten Bereich derjenigen Unternehmen, die jenseits des dualen Interessenvertretungssystems eigene und neue Regulationsmechanismen entwickelt haben. Wir bezeichnen diesen Regulationstypus als *individualisierte Arbeitsregulation*.

Daran anschließend stellen wir dar, welche Strategien die in Deutschland derzeit mitgliederstärksten Gewerkschaften – IG Metall und ver.di – entwickeln, um in jene Organisationsdomänen vorzudringen, die bislang „weiße Flecken“ auf der tarifpolitischen Landkarte darstellen. Abschließend erfolgt eine differenzierte Bewertung der Organisationsbedarfs bei den Arbeitnehmern und der Organisationsfähigkeit der Gewerkschaften im Bereich der IT-Branche.

3. Formen der Arbeitsregulation in der IT-Branche

Wenn wir uns der Frage der Arbeitsregulation in Unternehmen der IT-Branche zuwenden, ist zu berücksichtigen, dass Arbeitsregulation auf verschiedenen Regelungsebenen stattfindet: auf der gesetzlichen, der tariflichen, der betrieblichen und der individuell-arbeitsvertraglichen Ebene. Wir verstehen unter „Arbeitsregulation“ zusätzlich individuelle Vereinbarungen über Arbeitsergebnisse (meist im Rahmen von Zielvereinbarungssystemen), die Grundlage von Beurteilungen und ggf. auch variablen Vergütungssystemen sind, auch wenn diese im juristischen Sinne nur eingeschränkt Vertragscharakter haben.

Im Feld der Arbeitsregulation kommt im deutschen System der Interessenrepräsentanz den korporativen Akteuren (insbesondere den Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften) eine entscheidende Rolle zu. Arbeitsregulation und verbandliche Ordnung sind eng miteinander verknüpft. Das wichtigste Regulationsinstrument und zugleich das wichtigste Austauschergebnis der verbandlichen Ordnung ist der Flächen- bzw. Verbandstarifvertrag. An ihm werden die vielfältigen Steuerungs- und Regulationsleistungen deutlich, die die intermediäre Interessenvertretung in ihrer bis-

herigen Form für die Vermittlung von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen übernimmt (vgl. dazu grundlegend: Müller-Jentsch 1997). Die Bedingungen und Erfolgsaussichten verbandlichen Interessenvertretungshandelns sind entscheidend von zwei Faktoren abhängig: der *Organisationsfähigkeit* und dem *Organisationsbedarf* der individuellen Interessen. Die Organisationsfähigkeit bezeichnet die Chancen eines Interessenverbandes, Mitglieder zu rekrutieren und deren Folgebereitschaft zu sichern. Der Organisationsbedarf bezeichnet das Ausmaß, in dem Arbeitnehmer und Arbeitgeber bei der Durchsetzung ihrer Interessen auf verbandlich-kollektive Organisation angewiesen sind (Traxler 1999: 58). Zunehmend lässt sich aber eine Verbetrieblichung und Ausdifferenzierung von Regulationsformen feststellen (vgl. Braczyk u.a. 2000; Töpsch/Malanowski 2000), im Sinne einer Verlagerung – oder auch: Vereinnahmung – von Regelungskompetenzen auf bzw. durch die betrieblichen Akteure (vornehmlich Geschäftsleitungen und Betriebsräte).

Tab. 1: Arbeitsregulation in der IT-Branche

Typen	Akteure	Regelungs-instrumente	Regelungs-inhalte	Kultur der Arbeits-beziehungen
Tarifliche Arbeitsregulation	Arbeitgeberverbände Gewerkschaften (Unternehmen) (Betriebsräte)	Flächentarifvertrag/ Ergänzungstarifvertrag Haustarifvertrag (Betriebsvereinbarung)	Arbeitszeit Gehälter Qualifizierung	Unternehmen mit historischer Bindung an FTV-System, mittlerer Organisationsgrad
Unternehmens-bezogene Arbeitsregulation	Unternehmen Betriebsräte Mitarbeiter	Betriebsvereinbarungen Zielvereinbarungen	Arbeitszeit Arbeitsbewertung individuelle Leistungskonflikte	ohne historische Bindung an Tarifsysteem, Interessenvertretung durch BR und Mitarbeiter selbst, geringer Organisationsgrad
Individualisierte Arbeitsregulation	Unternehmen Mitarbeiter Projektleiter/ Vorgesetzte evtl. Dritte Instanz	Arbeitsvertrag Zielvereinbarung	Gehalt, Konditionen der Leistungserbringung und Gratifikation	Start-Ups ohne Bindung an FTV, Selbstvertretung, flache Hierarchien, Management by open doors keine gewerkschaftliche oder verbandliche Organisation

Formen der Arbeitsregulation lassen sich anhand folgender Fragen systematisch einordnen:

- Auf welcher Ebene wird geregelt?

- Welche Akteure sind mit welchen Ressourcen ausgestattet in die Aushandlungsprozesse involviert?
- Mit welchen Instrumenten wird geregelt?
- Mit welcher Intention wird geregelt?

Wir unterscheiden drei Typen der Arbeitsregulation in der IT-Branche, die vor allem die verschiedenen Interessenvertretungsstrukturen, die jeweils dominierenden Akteure sowie die jeweils bevorzugten Regulationsgegenstände, Regelungsebenen und Regelungsinstrumente beschreiben. Die Typologie ist abgeleitet aus empirischen Beobachtungen, die wir im Rahmen einer breit angelegten Studie über gewandelte Formen der Organisation und Regulation von Arbeit gewinnen konnten. Die in der Typologie charakterisierten Regulationsformen sind allerdings nicht branchenspezifisch zu verstehen, in etwas modifizierter Form lassen sich die getroffenen Unterscheidungen auf fast alle Branchen und Unternehmen anwenden (vgl. Braczyk u.a. 2000).

3.1 *Tarifliche Arbeitsregulation*

Die „tariflich-unternehmensbezogene Arbeitsregulation“ hat ihren Ursprung im Flächentarifvertragssystem. Die „reine“ Form der tariflichen Arbeitsregulation haben wir an anderer Stelle als „kollektive Arbeitsregulation“ beschrieben (vgl. Braczyk u.a. 2000: 69ff.). Hier sind die verbandlichen und betrieblichen Akteure bemüht, die wichtigsten Variablen der Arbeitsbedingungen wie Arbeitszeit, Entgelt, Qualifizierung, Belastungen usw. zu standardisieren und möglichst flächendeckend einer Regulierung zu unterwerfen. Getragen wird dieser Regulationsmodus vom beiderseitigen Interesse an institutionell verankerter Interessenrepräsentanz. Damit korrespondiert eine bestimmte Akteurskonstellation: Fast ausschließlich verhandeln hier kollektive und verbandliche Akteure, Betriebsrat und Personal- bzw. Geschäftsleitung, Arbeitgeberverband und Gewerkschaft. Sie bevorzugen die Regelungsinstrumente Tarifvertrag und Betriebsvereinbarung, die der Gestaltung und Kontrolle durch die kollektiven Akteure zugänglich sind, und sie beanspruchen den Tarifbezirk als Geltungsbereich für die Verträge. Im Hintergrund wissen die kollektiven Akteure jeweils starke und gut organisierte Verbandsmacht. Der Organisationsgrad auf beiden Seiten ist vergleichsweise hoch. In diesem Ordnungsarrangement wählen die Betriebsräte und Gewerkschaftsfunktionäre die Verhandlungsgegenstände Arbeitszeit, Entgelt, Arbeitsbedingungen, Ausbildung usw. unter dem Gesichtspunkt des Risikoschutzes für die Arbeitnehmer aus.

In der IT-Branche finden wir den „reinen“ Typus der kollektiven tariflichen Arbeitsregulation kaum vor. In der Praxis kommt es zu erheblichen Brüchen mit der oben skizzierten Funktionslogik des Flächentarifvertragssystems. Diese resultieren insbesondere aus einer veränderten Handlungsorientierung der Akteure, die grundsätzliche Inkompatibilitäten zwischen den an industriell-tayloristischen Arbeitsabläufen orientierten Regulationsweisen und den Erfordernissen eines kundenorientierten Projektmanagements erkennen. Zunächst sind es also die *Akteure auf Unternehmens-*

ebene (Geschäftsleitungen und Betriebsräte), die grundsätzliche Modifikationen des bestehenden institutionellen Arrangements vornehmen. Sie streben eine Differenzierung tariflicher Regelungen im Sinne unternehmensspezifischer Regelungen an, suchen vor allem aber auch nach Möglichkeiten, von tariflich gesetzten Standards (insbesondere in Bezug auf die Gestaltung von Arbeitszeit und Entgelten) abzuweichen. Dies vor allem, weil die Standardisierung von Arbeitsbedingungen und Regelungen mit den Anforderungen kundennaher Problemlösungen, mit projektförmig organisierten Arbeitsprozessen und ergebnisbezogenen Koordinations- und Steuerungsmechanismen kaum noch in Einklang zu bringen ist. Den Unternehmen steht hierbei die Option offen, einer Gewerkschaft gegenüber als eigenständiger Verhandlungspartner aufzutreten, etwa durch Abschluss eines Haus- oder Ergänzungstarifvertrags.⁴ Als Beispiel für diese Strategie ist etwa die Aushandlung eines Dienstleistungstarifvertrags zwischen debis und der IG Metall im März 1998 zu nennen. Dieser Tarifvertrag, der nominell zwischen einer Tarifgemeinschaft, dem Arbeitgeberverband VMI und der IG Metall abgeschlossen wurde, ersetzt den Flächentarif nicht, sondern öffnet ein „Branchenfenster“, indem er dessen Bestimmungen „ergänzt und teilweise abändert“ (vgl. debis-Tarifvertrag). In der Praxis heißt das, dass die Bindung an das Flächentarifvertragssystem bereits in wesentlichen Punkten gelöst wird, wenngleich die Ebene der tariflichen Regelungen nicht verlassen wird.

Für diesen Regulationstypus existieren in der IT-Branche zahlreiche Beispiele. Meist handelt es sich bei Unternehmen dieses Typus' um solche, die eine historische Bindung an das Flächentarifvertragssystem und die damit verbunden Kultur der Arbeitsbeziehungen haben. Es sind in der Regel Unternehmen, die aus dem Organisationsbereich des Flächentarifsystems durch Ausgründung oder die Entwicklung neuer Geschäftsfelder herausgewachsen sind und in denen teilweise eine heterogene Gemengelage von Regulationsformen vorherrscht, bedingt etwa durch den Zukauf von oder die Fusion mit nicht tarifgebundenen Unternehmen.

3.2 Unternehmensbezogene Arbeitsregulation

Dieser Regulationstypus unterscheidet sich insofern von der tariflichen (kollektiven) Arbeitsregulation des ersten Typus', als die hier zugeordneten Unternehmen keiner tariflichen Regulation unterliegen, auch nicht in Form eines Haus- oder Unter-

⁴ Der Abschluss von Haus- und Ergänzungstarifverträgen ist durchaus nicht als exotische Abweichung von der Praxis flächendeckender, betriebsübergreifender Tarifregelungen zu verstehen. Von den 47.000 beim Bundesarbeitsministerium registrierten Tarifverträgen sind ca. zwei Drittel Verbands- und Flächentarifverträge, ein Drittel (16.500) Firmen- oder Haustarifverträge (vgl. Bispinck/Schulten 1999: 190). Insgesamt hat die Bindungskraft des Flächentarifs in westdeutschen Unternehmen in den letzten Jahren leicht abgenommen: Der Anteil der Betriebe, die einem Flächentarifvertrag unterliegen, ging von 52 % (1995) auf 49 % (1997) zurück, in Ostdeutschland unterlag 1997 nur jedes vierte Unternehmen (26 %) einem Flächentarif. Dennoch ist der Verbands- bzw. Flächentarifvertrag für die Mehrzahl der Betriebe bzw. Beschäftigten in Deutschland noch immer als dominante Regulationsform anzusehen. Laut IAB-Betriebspanel waren 1997 65 % der westdeutschen und 44 % der ostdeutschen Arbeitnehmer in einem flächentarifgebundenen Unternehmen beschäftigt (vgl. IAB 1998).

nehmenstarifvertrags. Meist handelt es sich um Unternehmen, die keine historische Bindung an das Flächentarifvertragssystem aufweisen oder sich schon vor langer Zeit für die Exit-Option entschieden haben (wie etwa Hewlett Packard, das Anfang der 70er Jahre aus dem Arbeitgeberverband austrat und seitdem zwar weiterhin eine betriebliche Interessenvertretung hat, aber ohne Tarifbindung geblieben ist). Dominante Regelungsinstrumente sind bei diesem Typus definitionsgemäß nicht mehr der Flächen- oder Verbandstarifvertrag, sondern Betriebsvereinbarungen bzw. Zielvereinbarungen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten sowie die individuellen Arbeitsverträge. Gelegentlich existieren betriebliche Vereinbarungen, die eine Verbindung zu bestehenden Branchentarifverträgen herstellen, etwa bei der Gehaltsentwicklung.

Bei diesem Regulationstypus zeigt sich auch, dass die betriebliche Interessenvertretung nicht mit gewerkschaftlicher Interessenvertretung Hand in Hand gehen muss. In einigen Unternehmen unseres Samples existieren sogar ausgesprochen „gewerkschaftsferne“ Betriebsräte. Diese beziehen externe Beratungs- und Unterstützungsleistungen, die in anderen Fällen die Gewerkschaft bereitstellt, bereits von externen Dienstleistern, etwa Rechtsanwälten:

„Wenn man Beratungsbedarf hat, geht man zu dem Rechtsanwalt, der den XX-Betriebsrat betreut. Die Hilfestellungen, die die Gewerkschaft den Betriebsräten bieten kann, müssen diese sich bei XX selbst aneignen, was dadurch vereinfacht wird, dass es innerhalb des Gremiums Spezialisierungen gibt.“ (Betriebsrat, nicht tarifgebundenes IT-Unternehmen)

Auch wenn die Organisationsgrade bei den Beschäftigten in diesem Regulationstypus eher niedrig sind, ist der Betriebsrat nicht ohne Einfluss, sondern übernimmt im Gegenteil wichtige regulative Funktionen, z.B. durch Mitspracherechte bei der Arbeitszeitgestaltung, bei der Arbeitsplatzbewertung, bei der Eingruppierung in Gehaltsgruppen etc. In einem Unternehmen unseres Samples, das wir dem Typus der unternehmensbezogenen Regulation zuordnen, erfolgt etwa die Arbeitsplatzbewertung durch eine Bewertungskommission, die paritätisch mit Mitgliedern der Geschäftsleitung und des Betriebsrates besetzt ist. Jede Änderung in der Gehaltsstruktur eines Bereiches oder jede Einzelaufnahme eines neuen Arbeitsplatzes muss die Bewertungskommission durchlaufen. Im Zusammenhang mit der Etablierung ergebnisbezogener Koordinations- und Steuerungsformen (Zielvereinbarungssysteme) zeigt sich, dass der Betriebsrat gerade bei Beurteilungs- und Einstufungsproblemen, also bei individuellen Leistungskonflikten, häufig hinzugezogen wird und hier eine vermittelnde Funktion übernimmt.

3.3 Individualisierte Arbeitsregulation

Der dritte Typ, den wir als individualisierte Arbeitsregulation bezeichnen, unterscheidet sich grundlegend von den in den industriellen Kernbereichen verbreiteten Regulationsformen, aus denen die beiden oben vorgestellten Regulationstypen sich entwickelt haben. Die hier zugeordneten Unternehmen und ihre Mitarbeiter kommen nicht nur ohne Tarifvertrag und auch ohne Mitbestimmung und Betriebsverfassung aus, sondern praktizieren den bewussten Verzicht auf diese Regulationsformen. Somit bildet dieser Regulationstypus insbesondere einen Gegensatz zu der hohen Stan-

dardisierung und Regulationsdichte der flächenbezogenen oder unternehmensbezogenen tariflichen Regulation.

Arbeitsprozesse werden als Selbststeuerungsprozesse auf der Grundlage von Verhandlungsbeziehungen zwischen Arbeitgeber und Mitarbeitern organisiert. Bindende Regelungen finden sich allein auf der gesetzlichen Ebene (Arbeitszeitordnung, Arbeitsschutzgesetzgebung etc.) sowie auf der Ebene des individuellen Arbeitsvertrags. Entgelt und Arbeitszeit sowie die Konditionen der individuellen Leistungserbringung werden dementsprechend nicht kollektiv, sondern individuell zwischen Mitarbeitern und Unternehmen bzw. internen „Auftraggebern“ ausgehandelt. Wichtigste Regelungsinstrumente sind also nicht mehr Flächentarifvertrag oder Betriebsvereinbarung, sondern Arbeitsvertrag und Zielvereinbarung. Hervorzuheben ist, dass die Leistungsbedingungen immer wieder neu verhandelt werden können, wobei hier als Steuerungsmodus insbesondere Zielvereinbarungssysteme eine dominante Rolle spielen.

Das Entgelt wird zum wichtigen Regelungsgegenstand, ebenso aber auch die Karriere (durchaus auch im Sinne einer zunehmenden Höherbewertung von Projektkarrieren gegenüber Managementkarrieren), Qualifizierungsansprüche und so genannte Incentives, also Leistungsanreize, die sich an der individuellen Leistung oder auch am Unternehmenserfolg orientieren. Somit erhalten neue Komponenten einen im Vergleich zur tariflichen und unternehmensbezogenen Arbeitsregulation wesentlich höheren Stellenwert. Dauer und Lage der Arbeitszeit sind dagegen kaum einer ausdrücklichen Regelung unterworfen.

Damit verändern sich auch die Regeln des Interessenausgleichs. Die Beschäftigten vertreten ihre Interessen selbst. Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden treten bei diesem Regulationstypus als Akteure der Interessenaushandlung in den Hintergrund. Weder sind die Beschäftigten gewerkschaftlich organisiert, noch sind die Unternehmen einem Arbeitgeberverband angeschlossen.

Auftretende Probleme werden in der direkten Aussprache zwischen Beschäftigten und Führungskräften thematisiert und zu lösen versucht. Eine gewisse Rolle spielen bei Sachkonflikten im Rahmen der Projektarbeit die jeweiligen Projektleiter, die meist zur Konfliktschlichtung hinzugezogen werden, bevor die Geschäftsleitung verständigt wird. Die Kontrolle des Arbeitgebers bezieht sich nur noch auf die Zielerreichung, den Weg zum Ziel müssen die Beschäftigten weitgehend selbst verantworten. Commitment gegenüber der Firma und dem Team sowie das Ethos des professionellen Spezialisten kennzeichnen das Selbstverständnis der Mitarbeiter. Diese verstehen sich daher auch kaum mehr als „Arbeitnehmer“ im hergebrachten Sinn. Hier liegt eine wesentliche Barriere für die Bildung einer betrieblichen Interessenvertretung, die bei entsprechender Initiative der Beschäftigten ohne Weiteres zu Stande kommen könnte. Vom Management wird Interessenvertretung nicht selten als eine Teilfunktion der Personalentwicklung betrachtet:

„Das ist eine Aufgabe, die das Human Resources Management wahrnehmen sollte und nicht eine irgendwie anders geartete Funktion im Unternehmen. Das kann Human Resources auch leisten. Bisher gelingt uns das.“ (IT-Unternehmen, zum Befragungszeitpunkt (1998) 270 Mitarbeiter, heute 750 Mitarbeiter)

Die individualisierte Arbeitsregulation setzt sich in wissensbasierten Wirtschaftszweigen mit gering standardisierten Arbeitsprozessen durch, in denen hochqualifizierte Beschäftigte (überwiegend mit Hochschulabschluss) tätig sind. Beispiele für diesen Regulationstyp finden sich vor allem in den Start-Ups der so genannten New Economy, auf die ein zunehmender Teil von Wertschöpfung und Beschäftigung entfällt.⁵ Allerdings ist diese Praxis der Arbeitsregulation noch nicht gefestigt. Dazu sind die unter diesen Typ fallenden Unternehmen zu jung, zu sehr im personellen Wachstum und wirtschaftlichen Aufschwung begriffen.

Unternehmen dieses Typs sind im Wesentlichen Unternehmen, die stark auf den Steuerungsmodus der Problemlösung setzen (im Gegensatz zur Anweisung). Hinsichtlich der *Arbeitszeitgestaltung* hat sich in vielen Unternehmen die Einschätzung durchgesetzt, dass die Orientierung an der Anwesenheit der Mitarbeiter lediglich deren Verfügbarkeit misst, nicht aber deren Leistung. An Stelle des ironisch so genannten „*Management by Kasperletheater*“ (nach dem Motto »Seid ihr alle da?«) tritt nun die Ergebnisorientierung: Arbeitszeit wird nicht mehr definiert als Anwesenheitszeit des Mitarbeiters an seinem Arbeitsplatz, sondern als „die Zeit, die der Arbeitnehmer für die Erledigung der vereinbarten Arbeitsaufgaben benötigt“ (Weidinger 2001).

Wo Arbeitszeit als Maßstab der Leistungsbemessung an Bedeutung verliert, sind Dauer und Lage der Arbeitszeit keiner expliziten Regelung unterworfen – abgesehen von der meist üblichen Festschreibung der 40-Stunden-Woche im individuellen Arbeitsvertrag. Eine elektronische oder manuelle Zeiterfassung wird allenfalls vorgenommen, um Bearbeitungszeiten bestimmten Projekten und Kunden zuordnen zu können. Dementsprechend gibt es keinen einklagbaren Arbeitszeitausgleich und in den meisten Fällen auch keine Vergütung von Überstunden. De facto bedeutet dies in den meisten Unternehmen, dass die Mitarbeiter mit ihrer tatsächlichen Arbeitszeit deutlich über dem vereinbarten Soll liegen (zwischen 50 und 60 Stunden pro Woche sind als effektive Arbeitszeiten keine Seltenheit). Allerdings ist der Trend zur Divergenz von vereinbarter und tatsächlich geleisteter Arbeitszeit keine IT-spezifische Besonderheit, sondern gilt generell für hochqualifizierte Angestellte und Führungskräfte (Wagner 2000).

In den Unternehmen mit individualisierter Arbeitsregulation ist die Relation von Leistung und Gratifikation in vergleichsweise hohem Maße individualisiert. Mit anderen Worten: Die Gehälter der Mitarbeiter setzen sich aus fixen und variablen Gehaltsbestandteilen zusammen, die nach der (aktuellen) individuellen Leistung bemessen werden. Solche Vergütungssysteme sind meist eng mit der Steuerung über Zielvereinbarungen verknüpft. Individuelle Verhandlungen und anschließende Zielvereinbarungen zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem bzw. Projektleiter sind die Grundlage für die Kalkulation der variablen Entgeltbestandteile. Neben der eigenen

⁵ Nach einer Studie der Deutschen Börse AG existiert in neun der im NEMAX-50 erfassten Unternehmen ein Betriebsrat. Der NEMAX 50 umfasst die liquidesten Werte des Neuen Marktes und spiegelt rund 80 % des Gesamtumsatzes und 85 % der Gesamtmarktkapitalisierung wider (Potthoff/Kipker 2000).

Leistung der Mitarbeiter fließen – je nach Ausgestaltung des Gratifikationssystems – auch Faktoren wie der Unternehmenserfolg in die Vergütung mit ein. In börsennotierten Unternehmen nimmt die Bedeutung von stock options zu, die es insbesondere den „jungen“ Unternehmen erlauben, vergleichsweise niedrige Fixgehälter zu zahlen und zugleich die Mitarbeiter über eine finanzielle Beteiligung mit ggf. guten bis sehr guten Ertragsaussichten an das Unternehmen zu binden. Charakteristisch für die „jungen“ Unternehmen mit flachen hierarchischen Strukturen ist eine Beteiligung der gesamten Belegschaft,⁶ wohingegen Beteiligungsmodelle in traditionellen Unternehmen eher als Anreizsysteme für Führungskräfte bzw. leitende Angestellte gedacht sind. Dass diese Gratifikationsmodelle für beide Seiten – Arbeitgeber und Beschäftigte – Risiken bergen, zeigte die Entwicklung des vergangenen Jahres (2000). Zum einen sind florierende Unternehmen mit ambitionierten Mitarbeiterprogrammen Verbindlichkeiten eingegangen, die im Erfolgsfall hohe Kosten verursachen.⁷ Andererseits aber haben die drastischen Kursverluste am Neuen Markt zum Jahresende hin gezeigt, dass Aktienoptionen als Gehaltsbestandteil durchaus nicht nur Zugewinne bedeuten müssen, sondern für die Mitarbeiter auch zu einer „Nullrunde“ führen können. Für viele Unternehmen geht damit ein wichtiges Anreizinstrument verloren, zumal das Vertrauen, insbesondere in die Werte des Neuen Marktes, nachhaltig erschüttert sein dürfte.

Die hauptsächlich von Gewerkschaftsfunktionären vertretene Annahme, dass mit zunehmender Unternehmensgröße auch eine institutionalisierte Interessenvertretung unverzichtbar werden wird, wird von den meisten Interviewpartnern nicht geteilt. Einige der befragten Unternehmen haben bereits jetzt eine respektable Größe von mehreren 100 Mitarbeitern bis über 1.000 Mitarbeitern erreicht.

„Ich kenne kein Problem, das sich dadurch lösen ließe, dass wir uns auf irgendwelche Gewerkschaften oder Tarifverträge zurückziehen würden. Ich war ja bei der XX (großes Unternehmen der IT-Branche mit Haustarifvertrag, Anm. der Verf.) und ich habe dort dieses Umfeld intensiv kennen gelernt, mit Betriebsrat und Gewerkschaften usw. Ich muss sagen, ich bin heilfroh, dass wir dieses Thema hier nicht auf dem Tisch haben. Ich halte unsere Gewerkschaften, persönlich gesagt, für unfähig, die Charakteristika, die Dynamik unseres Geschäftes hier zu verstehen. Ich würde eher mit zusätzlichen Problemen rechnen, als dass irgendwelche Probleme, die existieren, gelöst werden könnten.“ (IT-Unternehmen, Komplettlösungen im Web, zum Befragungszeitpunkt ca. 250, heute 560 Mitarbeiter)

Prominentes Beispiel dafür, dass auch die Überschreitung der Grenze zum Großunternehmen nicht zwangsläufig zu kollektiven Interessenvertretungsformen

⁶ Die NEMAX-50-Studie ergab, dass in 88 % der befragten NEMAX-50-Unternehmen Beteiligungsmodelle existieren, die nur in drei Unternehmen auf leitende Angestellte beschränkt waren, in den übrigen Unternehmen aber allen internen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen offen standen (vgl. Potthoff/Kipker 2000).

⁷ So kostete das Mitarbeiterprogramm STAR den Software-Konzern SAP im ersten Quartal 2000 nahezu eine halbe Milliarde DM und halbierte damit den Gewinn vor Steuern um ca. 45 % (vgl. SPIEGEL ONLINE, 19. April 2000). Etwa zur gleichen Zeit bot Microsoft den ca. 34.000 Beschäftigten des Konzerns eine Verdoppelung ihrer Aktienoptionen auf Kosten des Unternehmens an, um Kursverluste auszugleichen (vgl. SPIEGEL ONLINE, 26. April 2000).

führt, ist das Unternehmen SAP mit Sitz in Walldorf (4.000 Mitarbeiter in Deutschland, 24.000 weltweit im Jahr 2000, vgl. SAP 2001). Die Interpretation mancher wissenschaftlicher Beobachter, die hohe Anzahl nicht tarifgebundener und nicht gewerkschaftlich organisierter Beschäftigter im IT-Bereich sei eine unmittelbare Konsequenz der kleinbetrieblichen Strukturen und der „kommunitaristischen Kultur“ der Arbeitsbeziehungen, halten wir daher für zu kurz gegriffen (vgl. Baukrowitz/Boes 2000: 18). SAP scheint nicht etwa „eine erklärungsbedürftige Ausnahme“ zu sein, sondern vielmehr ein Leitunternehmen, an dem sich viele Unternehmen und Beschäftigte in der Branche orientieren.

4. Gewerkschaftliche Strategien im IT-Bereich

In den vorangegangenen Abschnitten haben wir aufgezeigt, dass in Bezug auf wissensintensive Unternehmen und Arbeitskontexte keineswegs vom Ende der Arbeitsregulation gesprochen werden kann, sondern vielmehr nach Regulationstypen differenziert werden muss, wobei relevante Unterscheidungskriterien die beteiligten Akteure, die Regelungsebenen sowie die Regelungsgegenstände und -intentionen sind. Wir haben bereits angedeutet, dass die traditionelle institutionalisierte Arbeitsregulation in vielen IT-Unternehmen nicht oder noch nicht greift, nicht zuletzt deshalb, weil die Organisationsfähigkeit der Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften in diesen Unternehmen schwach ausgeprägt und der Organisationsbedarf der dort Beschäftigten noch eher gering ist.

Im Folgenden wollen wir uns mit der Frage beschäftigen, wie sich die Ausdifferenzierung der Arbeitsregulation in die drei beschriebenen Typen auf die Organisationsbestrebungen der Gewerkschaften im IT-Bereich auswirkt. Bevorzugtes Regelungsmodell – nicht nur der Gewerkschaften, sondern auch der Arbeitgeberverbände – ist, bedingt durch ihre spezifische Organisationslogik, das Flächentarifvertragssystem. Insofern lässt sich auch davon sprechen, dass der Flächentarifvertrag (bisher) das wichtigste Austauschergebnis der verbandlichen Ordnung darstellt. Insbesondere gewerkschaftliche Organisationsstrategien zielen grundsätzlich auf die kollektive Regulierung von aggregierbaren Mitgliederinteressen. Ihre Organisationsmacht beruht in der Regel auf hohen Mitgliederzahlen und weit reichenden Mobilisierungspotenzialen. *Bestandsvoraussetzungen* sind also die ausreichende Zahl von abhängig Beschäftigten als Mitglieder und regelmäßige Beitragszahlungen zur Finanzierung des Verwaltungs- und Unterstützungsapparates, während die *Handlungsvoraussetzungen* gewerkschaftlicher Macht in der Folgebereitschaft, Loyalität und Kampfbereitschaft der Mitglieder begründet sind (vgl. Müller-Jentsch 1997: 119).

Vereinbarungen, die die kollektiven Regelungen des Flächentarifs substituieren oder auch nur ergänzen, stellen aus verbandlicher Sicht ein spezifisches Organisationsproblem dar. Eine Verlagerung von Regelungskompetenz auf die betriebliche Ebene, etwa durch den Abschluss von Haus-, Firmen- oder Ergänzungstarifverträgen, schwächt die Durchsetzungskraft beider Tarifparteien erheblich. Da Unternehmen über die Option verfügen, im Tarifgeschäft als eigenständige Akteure aufzutreten, laufen insbesondere die Arbeitgeberverbände bei diesen Regulationsmodellen Gefahr,

ausgeschlossen oder in eine beobachtende Rolle verwiesen zu werden, denn etwa beim Abschluss von Haustarifverträgen verhandelt die Geschäftsleitung eines Unternehmens direkt mit der Gewerkschaft. Aber auch aus der Perspektive gewerkschaftlicher Politik können unternehmensbezogene Regelungen, die sich zu überbetrieblichen Regelungen nicht komplementär, sondern substitutiv verhalten, nur die „zweite Wahl“ sein. Gewerkschaften müssen bei firmenbezogenen Regelungen auf ihren Anspruch verzichten, kollektive Güter auch für Nichtmitglieder bereitzustellen: „Bei einem Übergang vom Flächen- zum Haustarif würden gewerkschaftliche Präsenz und Tarifdeckung identisch. (...) Die Gewerkschaften würden de facto zur Vertretung der Organisierten in organisierbaren Betrieben“ (Streeck 1998: 10).

Noch kritischer stellt sich – aus Sicht verbandlicher Organisationsinteressen – die Situation im Bereich der individualisierten Arbeitsregulation dar. Sowohl Arbeitgeberverbände (nicht: Wirtschaftsverbände) als auch Gewerkschaften stoßen hier deutlich an die Grenzen ihrer Organisationsfähigkeit, und die Organisationsgrade bei den Beschäftigten tendieren gegen Null. Auf Grund ihres professionellen Selbstverständnisses und ihrer sozialstrukturellen Merkmale (niedriges Durchschnittsalter, hoher Anteil von Akademikern bzw. Experten) neigen die Beschäftigten in Unternehmen mit individualisierter Arbeitsregulation zur Selbstvertretung ihrer Interessen und sind daher gegen Organisationsbestrebungen und Rekrutierungsversuche von gewerkschaftlicher Seite weitgehend immun.⁸ Das gilt nicht nur, weil die dort Beschäftigten zur Zeit größtenteils über eine starke Arbeitsmarktposition verfügen und es vorziehen, ihre Interessen eigenverantwortlich gegenüber dem Arbeitgeber zu verhandeln. Sie stehen einer kollektiven Arbeitsregulation auch deshalb eher skeptisch gegenüber, weil kollektive Regelungen in einem dynamischen Markt mit extremem Zeitwettbewerb als zu starr und unflexibel wahrgenommen und zudem die klassischen Verbände mit verkrusteten Strukturen assoziiert werden.⁹

Selbst in den Unternehmen, in denen der Erhalt oder die Herstellung der Tarifbindung über den Abschluss von Haus- oder Ergänzungstarifverträgen gelang, ist der Organisationsgrad der Beschäftigten eher niedrig (<10 %). Nach eigenen Angaben hat die IG Metall in der gesamten Informationswirtschaft (Hardware, Software & Services, Medien) mehr als 100.000 Mitglieder, im Kernbereich der Informationstechnik ca. 15.000 Mitglieder, was einem Organisationsgrad von ca. 3,5% entspricht (Scheitor 2000). Schätzungen für die neugegründete Vereinigte Dienstleistungsgewerkschaft Ver.di liegen derzeit noch nicht vor.

Das Problem der Mitgliederrekrutierung bei den neuen Zielgruppen wird noch verschärft durch die Organisationskonkurrenz zwischen den Einzelgewerkschaften.

⁸ Zu Arbeitsbedingungen und gewerkschaftlicher Orientierung von Softwareingenieuren und hochqualifizierten Angestellten siehe bspw. Kotthoff 1997; Trautwein-Kalms 1991 und 1995 sowie Konrad/Paul 1999.

⁹ So Felix Frohn-Bernau, einer der Gründer von Dooyoo, Berlin, in einem Streitgespräch mit Ursula Engelen-Kefer (siehe Net-Business vom 17.09.00: „Kommen Sie mir bloß nicht mit einem Tarifvertrag“)

Dabei wird die Tarifkonkurrenz dadurch verschärft, dass es sich bei der IuK-Branche um einen sehr heterogenen Wirtschaftsbereich handelt, dessen Unternehmen über eine Vielzahl der klassischen Branchen verteilt sind. Die Heterogenität des IT-Bereichs stellt die Gewerkschaften insofern vor die Herausforderung, ihre Organisationszuständigkeit neu zu definieren.

Konkurrierende Regelungsangebote, die aus gewerkschaftlicher Sicht suboptimal sind, weil es ohne weiteres zu einer „Unterbietungskonkurrenz“ bei der Setzung kollektiver Standards kommen kann, bestehen vor allem zwischen der IG Metall und der Ver.di-Gewerkschaft, die beide den IT-Bereich als ihre angestammte Organisationsdomäne betrachten.

Zur Lösung dieser Problematik beschloss der DGB-Bundesvorstand im Dezember 2000, die Tarifzuständigkeit neu zu regeln.¹⁰ Das Grundsatzpapier sieht vor, in den Bereichen Telekommunikation/Kommunikationstechnologie, Informationstechnologie und Medien/Kultur Organisationszuständigkeiten der Einzelgewerkschaften zu definieren. In den Bereichen, in denen keine klare Zuständigkeit festgelegt werden kann, sollen IG Metall und Ver.di Branchenarbeitskreise unter der Koordination jeweils einer Einzelgewerkschaft einrichten, die letztendlich zu einer Tarifgemeinschaft für den betreffenden Bereich führen soll. Die Zuständigkeit im Einzelnen sieht folgendermaßen aus (s. Tab. 2).

Tab 2: Organisationszuständigkeiten der Einzelgewerkschaften

Branche	Zuständigkeit Ver.di	Zuständigkeit IG Metall	Offene Zuständigkeit
Telekommunikation ¹¹ Kommunikations- technologie	Koordination Fernmelde- dienste	Produzenten von Telekom- munikationsanlagen und -geräten	Telekommunikations- dienstleistungen
Informations- technologie		Koordination Hardware-Produktion und -beratung Betriebe, die ausgehend von Hardware-Produktion, nun Software-Produkte und IT- Dienstleistungen anbieten	Betriebe, die originär Soft- ware-Produkte und IT- Dienstleistungen anbieten unternehmensinterne Soft- ware-Produkte und IT- Dienstleistungen

Bei der Abgrenzung der Zuständigkeiten folgen die beteiligten Gewerkschaften zwar dem Ursprungsprinzip und orientieren sich analog ihrer Verbandslogik an der Sicherung von Mitgliedern und Einfluss. Abgesehen davon, dass die Zuständigkeits-

¹⁰ Grundsätze für die Organisationsbeziehungen und -kooperation der DGB-Gewerkschaften aus Anlass der Gründung von Ver.di und der Integration der DAG in den DGB (Beschluss des DGB-Bundesvorstands vom 5. Dezember 2000), download unter <http://www.dgb.de/identen/orga-grund.pdf>

¹¹ Auch hier gibt es Ausnahmen: Viag Interkom gehört zur Zuständigkeit der IG BCE, Manesmann D2 zur IG Metall.

bereiche in der Praxis wohl keine klare Abgrenzung erlauben, ist es aber fraglich, ob die neue Regelung den Bedürfnissen der Beschäftigten nach klaren gewerkschaftlichen Kompetenzen Rechnung trägt. Denn aus Sicht der potenziellen Mitglieder dürfte weiterhin Unklarheit darüber bestehen, welche Gewerkschaft welche Leistungen und Kernkompetenzen für die jeweiligen Beschäftigtengruppen bietet. Zwar wurde durch die Vereinbarung formal der Grundsatz „ein Betrieb – eine Gewerkschaft“ aufrechterhalten, de facto aber transformiert in die Praxis „ein Unternehmen – mehrere Gewerkschaften“, weil keine der beteiligten Einzelgewerkschaften bereit sein dürfte, diese zukunftssträchtige Branche aufzugeben.

Beispielsweise reklamiert die IG Metall die Zuständigkeit bei IBM für sich, was bedeutet, dass die DAG, die hier Tarifvertragspartei war, heute als Teil von Ver.di nicht mehr mit eigenen Listen kandidieren dürfte. Durch den Abschluss von Tarifverträgen zur „Qualifizierung und Nachwuchsförderung“ sowie zur „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ zwischen IBM und Ver.di/DAG vom 23.04.01 erfuhr dieser Konflikt eine weitere Zuspitzung. Die IG Metall sieht darin einen eklatanten Verstoß gegen Absprachen, da sie durch die DGB-Vereinbarung zu den Organisationszuständigkeiten innerhalb des DGB die einzig zuständige Gewerkschaft für IBM sei.¹² Für Ver.di gibt es nach Ansicht des zuständigen Verhandlungsführers Rolf Schmidt allerdings keinen Grund, die Tarifzuständigkeit bei IBM an die IG Metall abzutreten, da sich hier die DAG seit 10 Jahren etabliert und 95% des Konzerns abgedeckt habe.

Ein weiterer Konfliktpunkt besteht in der Regelung der Wochenarbeitszeit, wobei die IG Metall zwar prinzipiell an der 35-Stunden-Woche festhält, zur Sicherung der Tarifzuständigkeit aber flexible Vereinbarungen abschließt. Prominente Beispiele dafür finden sich bei debis, wo die Arbeitszeit nach Altersgruppen gestaffelt ist (von 35 Stunden bis 40 Stunden), sowie bei Infineon mit einer 40-Stunden-Woche.

Vor allem ist das Problem der Mitgliedergewinnung für die Gewerkschaften in der IT-Branche noch nicht gelöst. Die größte Barriere gewerkschaftlicher Organisation in den neuen Unternehmen besteht – neben Imageproblemen – in der mangelnden Attraktivität kollektiver und selektiver Güter für die dort Beschäftigten. Nach wie vor setzen Gewerkschaften auf kollektive Standards sowie Schutz- und Regelungsangebote. Auch wenn derzeit der Organisationsbedarf der Beschäftigten insbesondere in jungen Unternehmen eher gering zu sein scheint, gehen die Gewerkschaften davon aus, dass sich dieser bei einer Verschlechterung der Unternehmens- oder Branchensituation quasi naturwüchsig einstellt und mit zunehmender Unternehmensgröße ansteigt.

Neben den klassischen Inhalten setzen die Gewerkschaften somit auch weiterhin auf die klassischen Instrumente, also auf den Abschluss kollektiver Pakte (Tarifverträge). Dennoch haben sowohl Ver.di als auch IG Metall in begrenztem Umfang damit begonnen, bei IT-Unternehmen und Beschäftigten mit verschiedenen Projekten

¹² Vgl. Pressemitteilung der IG Metall-Verwaltungsstelle Stuttgart vom 26.04.01: „IG Metall ist zuständige DGB-Gewerkschaft für IBM“; Stuttgarter Nachrichten vom 27.04.01

Überzeugungsarbeit zu leisten. Im Folgenden werden gewerkschaftliche Strategien im IT-Bereich am Beispiel des Ver.di-Projektes T.I.M. und verschiedener Initiativen der IG Metall illustriert.¹³

4.1 Ver.di

Im März 1999 haben die Ver.di-Gewerkschaften das erste gemeinsame Projekt T.I.M. (Telekommunikation, Informationstechnologie und Medien) gestartet. T.I.M. soll bei Telekommunikations-, Informationstechnik-, Datenverarbeitungs- und Medienunternehmen gewerkschaftliche Strukturen aufbauen, die Beschäftigten bei der Bildung von Betriebsräten beraten, Betriebs- und Aufsichtsräte unterstützen sowie branchenweite, einheitliche Arbeits-, Bezahlungs- und Beschäftigungsbedingungen schaffen.¹⁴ Ziel von T.I.M. ist dabei nicht primär die Gewinnung neuer Mitglieder. Statt dessen soll das Projekt nach Auskunft von Ado Wilhelm, Projektleiter von T.I.M., dazu beitragen, dass die Ver.di-Gewerkschaften in den Branchen Telekommunikation, Informationstechnik und Medien bekannt werden, bei den Beschäftigten Vertrauen schaffen und Kompetenz beweisen. Dies soll durch umfangreiche Dienstleistungsangebote für Betriebsräte und Beschäftigte, Selbständige und Freie erreicht werden. Das T.I.M.-Projekt basiert auf der Einschätzung, dass es weniger individuelle Konflikte sind, die die Beschäftigten zur Kontaktaufnahme mit Ver.di bewegen können, sondern vielmehr eine zunehmende Skepsis in Bezug auf die wirtschaftliche Entwicklung der IT-Branche. Die eigene Zukunftssicherung gewinne an Bedeutung, insbesondere in Bezug auf die finanzielle Absicherung, da Aktienoptions-Modelle nach den Kursverlusten am Neuen Markt für viele Beschäftigte deutlich an Attraktivität verloren haben. Zudem seien die individuellen Arbeitsverträge häufig so unbestimmt gehalten, dass vereinbarte Leistungen von den Beschäftigten kaum verbindlich eingefordert werden könnten.

Interessant für die Beschäftigten sei deshalb vor allem eine Hilfestellung beim Aufbau einer betrieblichen Interessenvertretung, da hier die Kernkompetenz der Gewerkschaften gesehen wird. Diese Kernfunktion wird flankiert von individuellen Beratungsleistungen, die die Bereiche Arbeitsschutz, Entlohnung, Arbeitszeit und Sicherung des Arbeitsplatzes umfassen. Eine kollektive Regulierung dieser Themenbereiche sei zur Zeit schwierig, da die Solidarität der Beschäftigten untereinander nicht sehr stark ausgeprägt ist. Flächentarifverträge seien somit für die IT-Branchen noch nicht vermittel- und durchsetzbar. Angedacht werden statt dessen Rahmentarife, die an die spezifischen Bedürfnisse jedes einzelnen Unternehmens angepasst werden.

Hier zeigen sich laut Rolf Schmidt, Projektleiter von T.I.M. und Verhandlungsführer bei IBM, bereits erste Erfolge: Für knapp 4.000 Beschäftigte von drei IBM-Tochterunternehmen gelten seit dem 1.1.2001 erstmalig Tarifverträge, die sich stark an die Tarifverträge der Muttergesellschaft anlehnen und aus insgesamt 13 Tariffrege-

¹³ Die folgenden Ausführungen basieren vor allem auf Expertengesprächen, die zwischen August 2000 und Januar 2001 mit Vertretern der IG Metall sowie von Ver.di geführt wurden.

¹⁴ Siehe <http://www.tim-online.net>

lungen bestehen, die von der Arbeitszeit bis zu Regelungen für eine Altersteilzeit reichen. Diese Erfolge sind allerdings bisher nur dort möglich, wo bereits Tarifstrukturen oder -bindungen bestehen, also im Umfeld der großen, etablierten Unternehmen wie IBM, debis, Infineon und Unisys. Kleinere oder junge Unternehmen konnten noch nicht über Tarifverträge erreicht werden, obwohl in diesen Unternehmen die Tendenz zur Etablierung einer betrieblichen Interessenvertretung erkennbar zunimmt, wie die Beispiele Amazon und Pixelpark zeigen.

- Amazon: Bei Amazon.de in Bad Hersfeld wurde im Juli 2000 mit Unterstützung vom Logistik-Projekt (Ver.di) sowie der HBV erstmalig ein Betriebsratsgremium für die Beschäftigten der Amazon Logistik GmbH gewählt. Nachdem bereits Betriebsvereinbarungen abgeschlossen wurden, bemüht sich das Logistik-Projekt nun um einen Tarifvertrag bei Amazon.de. Zudem beteiligt sich das Projekt an einer internationalen Kampagne für bessere Arbeitsbedingungen und gerechte Löhne bei Amazon.com unter Federführung der amerikanischen Gewerkschaftsstiftung Prewitt Organizing Fund.
- Pixelpark: Auf Initiative der Beschäftigten, die nach Umstrukturierungen und erheblichen Kursverlusten der Pixelpark-Aktie finanzielle Einbußen bis hin zu Arbeitsplatzverlust befürchteten, etablierte das zuständige Ver.di-Projekt connex.av eine für Multimedia-Beschäftigte zielgenaue Kommunikationsform, indem per Mail alle Beschäftigten angeschrieben wurden und eine Internet-Plattform für Diskussionen über Pro und Contra einer Betriebsratsgründung eingerichtet wurde. Die innerbetrieblichen Diskussionen führten am 12.05.01 zur Wahl eines 9-köpfigen Betriebsrats am Standort Berlin, dem weitere Betriebsräte in den anderen deutschen Niederlassungen folgen sollen.

Das Medienecho auf die Betriebsratswahlen bei Pixelpark hat nach Auskunft von Wille Bartz, Projektleiter bei connex.av, die Hemmschwelle zur Kontaktaufnahme mit Ver.di gebrochen. So stehen rund 20 Firmen alleine aus Hamburg und Berlin mit dem Multimedia-Projekt in Kontakt, um Betriebsratswahlen einzuleiten.¹⁵

Obwohl sich die Gewerkschaften die Ausweitung der Mitbestimmung in Multimedia- und IT-Firmen als Erfolg zurechnen, ist es bisher kaum gelungen, die Organisationsgrade in diesem Bereich zu erhöhen. Weder die Gründung von Betriebsräten noch der Abschluss von Firmentarifverträgen wirken sich im Hinblick auf signifikante Mitgliederzuwächse aus. Die Beschäftigten nehmen die Vorteile dieser Leistungen als kollektive Güter zwar in Anspruch, sind aber nach wie vor kaum bereit, sich durch die Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft kollektiv zu organisieren.

4.2 IG Metall

Die IG Metall ist nach eigener Einschätzung im IT-Bereich die dominierende Gewerkschaft. Mit der schon erwähnten Mitgliederzahl von ca. 15.000 Beschäftigten im Kernbereich der Informationstechnologie und einer Quote von 94,1% IG Metall-

¹⁵ in einem Interview mit der Online-Zeitschrift Telepolis vom 30.04.01

Betriebsräten in großen IT-Unternehmen (mit mehr als 1.000 Beschäftigten) sieht sie sich im Vergleich zu Ver.di sehr gut positioniert. Zudem hat die IG Metall in großen IT-Unternehmen Tarifverträge abgeschlossen, die zumeist als Haustarif oder Ergänzungstarif eine Vielzahl von auf das Unternehmen abgestimmten Einzelregelungen umfassen (debis, Infineon, SNI, Compaq und EDS).

Diese Stärke ist zugleich aber auch eine Schwäche, da die Konzentration auf die Unternehmen, die sich aus dem industriellen Bereich heraus entwickelt haben und in denen traditionell eine Tarifbindung besteht, zur Vernachlässigung gerade der jungen, dynamisch expandierenden IT-Unternehmen geführt zu haben scheint, zu denen die IG Metall bisher noch keinen Zugang gefunden hat. Die IG Metall verweist in diesem Zusammenhang darauf, dass in jungen Betrieben die Belegschaften erst nach ca. 5 Jahren dazu bereit seien, einen Betriebsrat zu wählen, sich hier also eine gewerkschaftliche Interessenvertretung mit der Zeit automatisch institutionalisieren und dann zu einer Tarifbindung führen werde (vgl. Scheitor 2000). Unabhängig davon, ob diese Einschätzung zutreffend ist, lassen sich einige Anhaltspunkte für die bestehenden Probleme bei der Mitgliederrekrutierung im IT-Bereich aufzeigen.

Im Unterschied zu Ver.di hat die IG Metall bisher noch keine bundesweit vernetzte Projektorganisation für den IT-Bereich implementiert. Die Organisation der neuen Branchen liegt bei den einzelnen Verwaltungsstellen, wobei allerdings erst 11 IG Metall-Verwaltungsstellen bundesweit die Position eines IT-Sekretärs geschaffen haben. Mit dem Rhein-Main-Projekt und dem Projekt i-connection im Bezirk Hannover existieren daneben zwei regional verankerte Netzwerke, die sich als Forum für einen Erfahrungsaustausch von Betriebsräten und interessierten Beschäftigten verstehen. Zumindest die Teilnahme an i-connection setzt aber eine Mitgliedschaft in der IG Metall voraus. Auch die IT-Sekretäre betreuen de facto vor allem die Betriebsräte in bereits organisierten Unternehmen, haben hingegen mit deutlichen Zugangsbarrieren zu Beschäftigten in nicht organisierten Unternehmen zu kämpfen.

In der IG Metall hat sich eine Diskussion darüber entwickelt, wie man diese Zugangsbarrieren beseitigen bzw. reduzieren und neue Beschäftigtengruppen gewerkschaftlich organisieren kann. Diese Debatte orientiert sich an zwei gegensätzlichen Positionen, die sich in der Zukunftsdebatte der IGM herauskristallisieren.

Die eine Seite geht davon aus, dass sich in der IT-Branche eine neue Qualität von Arbeit durchsetzt, die neue Erwerbsformen – Stichwort Arbeitskraftunternehmer – nach sich zieht. Gewerkschaften hätten es aber bisher nicht verstanden, diese hochqualifizierten Beschäftigten zu organisieren, weil sie es versäumt hätten, sich dem Strukturwandel in der Arbeitswelt anzupassen. Statt dessen versuchten sie, „Probleme von heute mit Rezepten von gestern zu lösen“ (Klotz 2000). Die tradierten Regelungskonzepte seien in der digitalen Ökonomie aber nicht mehr anwendbar, da hier Arbeit, anders als im Industrialismus, nicht mehr zeitlich und räumlich fixiert reguliert werden könne und Gewerkschaften somit ihrer Geschäftsgrundlage beraubt werden. Gefordert wird eine Neuausrichtung gewerkschaftlicher Strategien, die verstärkt zielgruppenspezifische Dienstleistungen umfassen sollen und dabei neue Formen der

Ansprache ihrer potenziellen Mitglieder – vor allem der Angestellten – entwickeln müssen (vgl. Klotz 2000; Kern 2000).

Die andere Seite argumentiert, dass die Beschäftigten im IT-Bereich prinzipiell die gleichen Schutz- und Regelungsbedürfnisse hätten wie in den alten Branchen, so dass auch hier die Kernkompetenz der Gewerkschaften, die kollektive Regulierung von Arbeit über Tarifverträge, greife. Ein Anknüpfungspunkt für die IG Metall ist, wie bereits erwähnt, der Einbruch der Aktienmärkte: „Mit dem Kursverfall der Aktien von Internetunternehmen und den zunehmenden Arbeitsplatzgefährdungen steigen die Sympathien für die gute alte gewerkschaftliche Interessenvertretung“, so Jürgen Peters, der 2. Vorsitzende der IG Metall, in einer Pressemitteilung zu den Aktivitäten seiner Organisation in der IT-Branche.¹⁶

Regelungsbedarf sieht die IG Metall vor allem bei der Arbeitszeitgestaltung, bei Leistungsvereinbarungen sowie bei Qualifizierungsansprüchen der Beschäftigten, die notfalls unter Rückgriff auf konfliktorische Maßnahmen tarifvertraglich reguliert werden sollen. Inhalte und Instrumente der Tarifpolitik sind dabei aber nicht speziell auf die IT-Branche abgestimmt, sondern entstammen den allgemeinen tarifpolitischen Grundsätzen vor allem der Angestelltenpolitik und den Bestrebungen um einen einheitlichen Entgeltrahmen, wie die folgenden Beispiele illustrieren werden.

Die Arbeitszeitinitiative „Arbeiten ohne Ende? Meine Zeit ist mein Leben“ beruht auf Aktionen des IBM-Betriebsrates, der die Abschaffung der Zeiterfassung bei IBM zum Anlass genommen hat, die dortigen Angestellten in einen Diskussionsprozess über steigende Arbeitsverdichtung und Arbeitsbelastung einzubeziehen. Eine vorstandsbereichsübergreifende Arbeitsgruppe der IG Metall nahm diese Initiative dann auf mit dem Ziel, „innerbetriebliche Diskussionsprozesse über die Entwicklung der faktischen Arbeitszeiten und der Leistungsbedingungen in Gang zu setzen, mit den Angestellten Lösungsansätze über Arbeitszeit und Leistungsbedingungen zu erarbeiten und insgesamt auf diesem Wege Kompetenz und Profil der IG Metall zu stärken“ (IG Metall 1999). Diese Initiative bildete dann auch das Schwerpunktthema im ersten IT-Magazin, in dem versucht wird, über eine zielgruppenspezifische Ansprache Arbeitsbedingungen in der New Economy zu problematisieren und die Beschäftigten für tarifpolitische Instrumente zur Regulierung von Arbeitsbelastungen und Überstunden zu gewinnen. Diese Bestrebungen setzen sich in der aktuellen Tarifrunde fort, in der die IG Metall unter dem Slogan „Gute Arbeit“ ihre Bemühungen um einen gemeinsamen Entgeltrahmentarif für Arbeiter und Angestellte fortsetzt. Im Zentrum dieser Kampagne stehen eine Neubewertung der Arbeitsleistungen, verbindlich festgeschriebene Qualifizierungsansprüche und gerechte Entgeltstrukturen für die Beschäftigten. Mit dieser qualitativen Tarifpolitik hofft die IG Metall, auch für Angestellte im IT-Bereich attraktiv zu werden, um über die Bereitstellung von individuell einklagbaren Rechten den Zugang zur IT-Branche zu erhalten.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass beide Gewerkschaften versuchen, nach klassischem Muster das Fernziel flächen- oder zumindest unternehmensbezoge-

¹⁶ Pressemitteilung Nr. 149 der IG Metall vom 06.12.00.

nen Tarifbindung über einzelne Etappen zu erreichen: Über die Beratung von Beschäftigten sollen Betriebsräte in den Unternehmen aufgebaut werden, die dann aktiv Mitglieder rekrutieren und betriebliche Vereinbarungen abschließen, um Regelungskompetenz zu beweisen. Diese betrieblichen Erfahrungen sollen dann in einem weiteren Schritt in kollektive Regelungen überführt werden, sobald eine kritische Größe an Gewerkschaftsmitgliedern in den Betrieben aufgebaut wurde und zur Durchsetzung von kollektiven Regelungen mobilisiert werden kann. Bei einer näheren Betrachtung ergeben sich jedoch deutliche Unterschiede in den jeweiligen gewerkschaftlichen Strategien, da Ver.di verstärkt auf selektive Güter, die IG Metall nach wie vor auf kollektive Güter setzt. Zudem hat Ver.di durch eine starke Vernetzung der einzelnen IT- und Multimedia-Projekte und eine größere Bandbreite an speziell auf die Zielgruppe abgestimmten Serviceleistungen derzeit (noch) organisatorische Vorteile gegenüber der IG Metall.

5. Perspektiven für Gewerkschaften und Verbände

Wir haben gezeigt, dass sich die Regulationsstrukturen und Beschäftigungsbedingungen in der IT-Branche derzeit als äußerst heterogen darstellen. Einschätzungen zur Organisationsfähigkeit der Gewerkschaften wie auch der Arbeitgeberverbände in diesem Bereich sind daher nur dann aussagekräftig, wenn die entsprechenden empirischen Beobachtungen sorgfältig und systematisch eingeordnet werden. Wir haben zu diesem Zweck eine Typologie der Arbeitsbeziehungen entwickelt, die zugleich Aufschluss darüber gibt, wie es um den Organisationsbedarf bei Unternehmen und Beschäftigten bestellt ist.

Wir haben verschiedene Typen der Regulation von Arbeit dargestellt, die jeweils unterschiedliche Implikationen nicht nur für die Akteure der industriellen Beziehungen, also Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften, sondern auch für die verbandliche Ordnung insgesamt bergen. Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften haben von ihrer Organisationslogik her, so unterstellten wir, ein Interesse am Abschluss kollektiver Pakte und der Etablierung flächendeckender Regelungen. Bevorzugtes Regelungsmodell aus der Sicht verbandlicher Akteure ist also das Flächentarifvertragssystem. Alternative Regulationsweisen, wie etwa der Abschluss von Haus- und Ergänzungstarifverträgen, drängen zumindest die Arbeitgeberverbände in eine marginale Position und sind auch aus gewerkschaftlicher Sicht gegenüber dem Flächentarifvertrag suboptimal. Die größten Risiken aber birgt aus Sicht der verbandlichen Akteure die individualisierte Arbeitsregulation – nicht nur für die Unternehmen und Beschäftigten, sondern für den Fortbestand der Interessenorganisationen selbst. Denn bei diesem Modell treten Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften als Akteure der Interessenaushandlung vollständig in den Hintergrund.

Für die weitere Entwicklung sind im Wesentlichen *drei Szenarien* denkbar:

1. Die verbandliche Ordnung verliert immer weiter an Boden, da Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften ihre Organisationsfähigkeit auch in den bislang tariflich geregelten Bereichen und Unternehmen der IT-Branche einbüßen.

2. Die duale Interessenvertretung (betrieblich/überbetrieblich) etabliert sich auch im IT-Bereich; Verbänden und Gewerkschaften gelingt es, ihre selektiven und kollektiven Leistungen auf neue Zielgruppen auszurichten und damit ihre Organisationsdomänen auszuweiten; der Flächentarifvertrag setzt sich als Regelungsinstrument auch in IT-Unternehmen durch.
3. Es kommt zu einer divergenten Entwicklung, bei der die verbandliche Ordnung im Bereich der Arbeitsregulation vor allem auf die bisher erschlossenen Organisationsdomänen beschränkt bleibt (IT-Unternehmen, die aus kollektiv regulierten Unternehmensbereichen herausgewachsen sind) und in die „jungen“ Unternehmen ohne historischen Bezug zum Tarifvertragssystem kaum vordringt.

Wir halten gegenwärtig eine Durchsetzung des dritten Szenarios für wahrscheinlich. Dafür spricht zunächst, dass die tarifliche Arbeitsregulation in großen, zumeist aus der Metall- und Elektroindustrie bzw. aus der Telekommunikationsbranche stammenden ITK-Unternehmen die dominante Regulationsform darstellt, auch wenn aus Sicht der gewerkschaftlichen Organisationsinteressen die Organisationsgrade unter den Beschäftigten noch unzureichend sind. Wichtig ist allerdings die Richtung, in die sich die tarifliche Arbeitsregulation entwickelt. Bereits jetzt zeichnet sich ab, dass die meisten Unternehmen einen Haus- oder Ergänzungstarifvertrag bestehenden Flächentarifverträgen vorziehen, nicht zuletzt, um angesichts des sich verschärfenden Wettbewerbs und der heterogenen Regulationsstrukturen in der Branche wettbewerbsfähig zu bleiben. Bei unternehmensbezogenen Regulationsformen geraten gewerkschaftliche Akteure, vor allem aber die Arbeitgeberverbände, in schwieriges Fahrwasser. Zu flächendeckenden tariflichen Regelungen, die auch kleinere, bisher tariffreie Unternehmen und Beschäftigte umfassen, dürfte es aber in der IT-Branche noch ein weiter Weg sein.

Dem gewerkschaftlichen Zugriff auf die Beschäftigten in den „jungen“, nicht tarifgebunden Unternehmen der IT-Branche sind derzeit offenbar noch enge Grenzen gesetzt. Eine wesentliche Barriere gewerkschaftlicher Organisation ist die mangelnde Attraktivität kollektiver und selektiver Güter für die dort Beschäftigten. Herkömmliche gewerkschaftliche Schutz- und Regelungsangebote werden insbesondere von den jungen hochqualifizierten „Wissensarbeitern“ unter den derzeit für die Angebotsseite günstigen Arbeitsmarktbedingungen in der IT-Branche nicht nachgefragt. Komplementär dazu wird auch auf Seiten der Unternehmen kaum ein Bedarf an unternehmensübergreifenden kollektiven Regelungsweisen, etwa Tarifverträgen, artikuliert. Programmatisch und hinsichtlich ihrer Interessenvertretungsstrategien befinden sich die Verbände und Gewerkschaften hier noch in einem Suchprozess mit offenem Ausgang. Zudem ist die tarifpolitische Situation im IT-Bereich nach wie vor durch den Wettbewerb zwischen Einzelgewerkschaften gekennzeichnet, wobei neuerdings die Fronten vor allem zwischen der IG Metall und der neuen Dienstleistungsgewerkschaft Ver.di verlaufen.

Die Nachfrage nach gewerkschaftlichen Schutzangeboten und gewerkschaftlicher Vertretungsmacht erhöht sich dann, wenn sich die Beschäftigungs- und Arbeitsmarktbedingungen für die Zielgruppen verschlechtern. Gewerkschaftliche Strategien,

die auf diese „Verelendungsthese“ setzen, greifen aber u.E. zu kurz, weil es sich hier sozialstrukturell gesehen um einen Typus von hochqualifizierten Beschäftigten handelt, die im Konfliktfall möglicherweise zu anderen Konfliktbewältigungsstrategien bzw. zu anderen Formen der Interessenvertretung greifen (z.B. Mediation oder Ombudswesen). Die interessante Frage ist, ob sich hier unternehmensbezogene, aber gewerkschaftsferne Institutionen etablieren, ggf. auch unter Ausnutzung der Möglichkeiten des Betriebsverfassungsgesetzes. Denkbar wäre hier die Bildung von Betriebsräten auf Initiative der Mitarbeiter, aber ohne gewerkschaftliche Beteiligung.

Ihr Kerngeschäft, die Aushandlung von kollektiven Pakten, werden Gewerkschaften in den Unternehmen mit individualisierter Arbeitsregulation auch zukünftig wohl kaum praktizieren können. Sie werden verstärkt auf das Angebot selektiver Dienstleistungen setzen müssen (vor allem Beratung, Information, Netzwerke). Ob sie hier allerdings mit anderen, kommerziellen oder nicht-kommerziellen Anbietern dieser Dienstleistungen (etwa Rechtsanwälte, Versicherungen, Informationsbörsen) konkurrieren können, bleibt eine offene Frage im Spannungsfeld der „Umbrüche und Kontinuitäten“ (Abel/Sperling 2001) in den zukünftigen Arbeitsbeziehungen.

Literatur

- Abel, Jörg / Sperling, Hans Joachim (Hg.) (2001): Umbrüche und Kontinuitäten. Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen. Walther Müller-Jentsch zum 65. Geburtstag. München und Mering.
- Baukrowitz, Andrea / Boes, Andreas (1999): Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie im Wandel. Zwischenergebnisse aus einem Forschungsprojekt. Referat zur Fachtagung der IG Metall „Interessenvertretung und Betriebsverfassungsgesetz in der IT-Branche“. Rüsselsheim, 10. November 1999.
- Baukrowitz, Andrea / Boes, Andreas (2000): Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie. Referat zum Abschlussworkshop des Forschungsprojekts ARB-IT.
<http://staff-www.uni-marburg.de/~boes/texte/ARB-IT2.html>.
- Bell, Daniel (1985): Die nachindustrielle Gesellschaft. Frankfurt/M und New York.
- Bispinck, Reinhard / Schulten, Thorsten (1999): Flächentarifvertrag und betriebliche Interessenvertretung. In: Müller-Jentsch, Walter (Hg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. München und Mering: 185-212.
- Bispinck, Reinhard / Trautwein-Kalms, Gudrun (1997): Gewerkschaftliche Tarifpolitik im Sektor Informationstechnik. In: WSI Mitteilungen, 50: 228-241.
- BITKOM / Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und Neue Medien e.V. (2001): Wege in die Informationsgesellschaft. Status Quo und Perspektiven Deutschlands im internationalen Vergleich. Berlin.
- Braczyk, Hans-Joachim (2001): Wandel des Unternehmensregimes. In: Fuchs, Gerhard / Töpsch, Karin (Hg.): Baden-Württemberg – Erneuerung einer Industrieregion. Kolloquium zum Andenken an Prof. Dr. Hans-Joachim Braczyk. Dokumentation der Akademie für Technikfolgenabschätzung. Stuttgart: 39-61.
- Braczyk, Hans-Joachim / Franzpötter, Reiner / Renz, Christian / Töpsch, Karin (2000): Wandel der Arbeit durch neue Formen der Koordination und Steuerung. Forschungsbericht für die Deutsche Forschungsgemeinschaft. Stuttgart.
- Braczyk, Hans-Joachim / Schienstock, Gerd (1996): Kurswechsel in der Industrie. Lean Production in Baden-Württemberg, Stuttgart.

- Dostal, Werner (2000): Die Informatisierung der Arbeitswelt. Ein erster Blick auf die Ergebnisse der BIBB/IAB-Erhebung. In: Dostal, Werner / Jansen, Rolf / Parmentier, Klaus (Hg.): Wandel der Erwerbsarbeit: Arbeitssituation, Informatisierung, berufliche Mobilität und Weiterbildung. BeitrAB Bd. 231: 151-169.
- Drucker, Peter (1994): The Age of Social Transformation. In: The Atlantic Monthly, 274: 53-80.
- Heidenreich, Martin (1999): Die Debatte um die Wissensgesellschaft. Vortrag auf der Herbsttagung der DGS-Sektion „Industrie- und Betriebssoziologie“. Duisburg, November 1999.
- IG Metall (Hg.) (1999): Meine Zeit ist mein Leben. Neue betriebspolitische Erfahrungen zur Arbeitszeit (Dokumentation). Denkanstöße. IG Metall in der IBM. Frankfurt/M.
- IG Metall (Hg.) (2000): IT-Magazin. Informationen der IG Metall für die Beschäftigten der IT-Industrie 1/2000. Frankfurt/M.
- Kern, Peter (2000): Abgang wie alte Indianer? Zur Zukunftsdebatte der IG Metall. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 51: 579-587.
- Klotz, Ulrich (2000): Die Neue Ökonomie. www.igmetall.de/zukunft/klotz_serie.pdf.
- Kohaut, Susanne/Schnabel, Claus (1998): Flächentarifvertrag im Westen sehr viel weiter verbreitet als im Osten. Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel. IAB-Kurzbericht Nr. 19/23.12.1998. Nürnberg.
- Konrad, Wilfried / Paul, Gerd (1999): Innovation in der Softwareindustrie. Organisation und Entwicklungsarbeit. Frankfurt/M.
- Kotthoff, Hermann (1997): Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer? Berlin: 253-291.
- Littig, Peter (2000): Karriere in der IT-Branche. Berufseinstieg, Tätigkeitsprofile, Zukunftschancen. Frankfurt/M.
- Medien- und Filmgesellschaft Baden-Württemberg (2000): TIME-Branchen: Telematik, Information, Multimedia, Entertainment - Umsatzentwicklung im Land. Baden-Württemberg medi@Magazin 2000. Stuttgart.
- Minssen, Heiner (1999): Direkte Partizipation contra Mitbestimmung? Herausforderungen durch diskursive Koordinierung. In: Müller-Jentsch, Walther (Hg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. München und Mering: 129-156.
- Müller-Jentsch, Walter (1997): Soziologie der industriellen Beziehungen. Eine Einführung. 2. Aufl. Frankfurt/M.
- Nordhause-Janz, Norbert / Rehfeld, Dieter (1999): Informations- und Kommunikationswirtschaft Nordrhein-Westfalen. Graue Reihe des Instituts Arbeit und Technik, Bd. 1999-01: Gelsenkirchen.
- Potthoff, Helmut / Kipker, Ingo (2000): Job-Maschine Neuer Markt. Personal-Erfolgsfaktoren deutscher Wachstumsunternehmen. Management Summary, Gruppe Deutsche Börse. Frankfurt/M.
- Reich, Robert B. (1992): The Work of Nations. Preparing Ourselves for the 21st Century Capitalism. New York: Vintage Books.
- RWI / Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung e.V. (Hg.) (2000): Wachstums- und Beschäftigungspotentiale der Informationsgesellschaft bis zum Jahre 2010. Endbericht zum Forschungsauftrag Nr. 30/99 des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie. Essen.
- SAP (2001): Corporate Profile. <http://www.sap-ag.de/company/index.htm>.
- Scheitor, Dieter (2000): Stellungnahme zur Veranstaltung der Hans-Böckler-Stiftung und der Bertelsmann-Stiftung: „Eigene Wege – Kooperative Führung in IT- und Multimedia-Unternehmen“ am 19.05.00 in Köln. Unveröffentlichtes Manuskript.

- Schmid, Alfons / Nüchter, Oliver / Knobel, Claudia / Baden, Christian (2000): IT-Fachkräftebedarf in der Region Rhein-Main. Eine Untersuchung des Instituts für Wirtschaft, Arbeit und Kultur im Auftrag des IHK-Forums Rhein-Main. <http://www.iwak-frankfurt.de/it-befragung.html>.
- Seufert, Wolfgang (2000): Informations- und Kommunikationswirtschaft räumlich stark konzentriert. DIW-Wochenbericht 32/00. Berlin.
- Streeck, Wolfgang (1998): Das Zukunftsmodell - der Flächentarifvertrag. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 49: 6-18.
- Töpsch, Karin / Malanowski, Norbert (2000): Arbeitsregulation im Modernisierungsprozess. Neue Herausforderungen für Verbände und Gewerkschaften in Baden-Württemberg. Arbeitsbericht Nr. 175 der Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden Württemberg. Stuttgart.
- Trautwein-Kalms, Gudrun (1991): Arbeits- und Berufssituation qualifizierter Angestellter im Software-Bereich. In: Littek, Wolfgang / Heisig, Ulrich / Gondek, Hans-Dieter (Hg.): Dienstleistungsarbeit. Strukturveränderungen, Beschäftigungsbedingungen und Interessenlagen. Berlin: 213-229.
- Trautwein-Kalms, Gudrun (1995): Ein Kollektiv von Individualisten? Interessenvertretung neuer Beschäftigtengruppen. Berlin.
- Traxler, Franz (1999): Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände: Probleme der Verbandsbildung und Interessenvereinheitlichung. In: Müller-Jentsch, Walter (Hg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. 3. Auflage, München und Mering: 57-77.
- Wagner, Alexandra (2000): Arbeiten ohne Ende? - Über die Arbeitszeiten hochqualifizierter Angestellter. In: Institut Arbeit und Technik (Hg.): IAT-Jahrbuch 1999/2000. Gelsenkirchen: 258-274.
- Wagner, Hilde / Schild, Armin (1999): Auf dem Weg zur Tarifbindung im Informations- und Kommunikationssektor. In: WSI-Mitteilungen, 52: 87-98.
- Weber, Hajo / Königstein, Ute / Töpsch, Karin (1999): Hochleistungsorganisation. Wettbewerbsfähigkeit und Restrukturierung. München.
- Weidinger, Michael (2001): Aktuelle Trends der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung. In: Antoni, C. H. / Eyer, E. / Kutscher, J. (Hg.): Das flexible Unternehmen. Arbeitszeit, Gruppenarbeit, Entgeltsysteme. Wiesbaden: 1-25.